



**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**ATRAÇÃO DE TALENTOS – O PROGRAMA DE TRAINEES GENERATION  
GALP**

**INÊS PINHEIRO DOS SANTOS MADEIRA GONÇALVES**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**ATRAÇÃO DE TALENTOS – O PROGRAMA DE TRAINEES GENERATION  
GALP**

**INÊS PINHEIRO DOS SANTOS MADEIRA GONÇALVES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ  
CONDE**

**DRA. FILIPA BARÃO**

## AGRADECIMENTOS

Este relatório é o resultado da contribuição direta ou indireta de algumas pessoas que me ajudaram e apoiaram para a realização do mesmo.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família por todo o apoio e incentivo que me deram ao longo deste percurso académico, e agradecer em especial aos meus avós que me deram a oportunidade de poder realizar este Mestrado que tanto queria.

Gostaria de agradecer em especial ao Salvador que me apoiou ao longo deste percurso e que me fez sempre ver o lado positivo.

Gostaria de agradecer à Galp a oportunidade de estagiar no Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente à minha equipa, por todo o conhecimento transmitido relativamente às funções que desempenhei e se terem demonstrado sempre disponíveis a ajudar.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer à Professora Dr.<sup>a</sup> Pilar Conde por todo o apoio, disponibilidade e partilha de conhecimento ao longo desta etapa.

## RESUMO

A competitividade pelos melhores profissionais tem levado muitas organizações a desenvolver estratégias de atração de talentos que possam potenciar a sua vantagem competitiva a longo prazo. É o caso da GALP onde foi desenvolvido o estágio curricular que este relatório descreve. É precisamente com o objetivo de atrair jovens talentos que a Galp tem apostado no desenvolvimento do Programa de *Trainees – Generation Galp*.

O presente trabalho começa por apresentar uma breve revisão de literatura sobre: Planeamento de Recursos Humanos, Processo de Recrutamento e Seleção e Programas de *Trainees* como Estratégias de Atração de Talentos. Seguidamente, são descritas as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio realizado na área de Recrutamento e Seleção da Galp, nomeadamente, no apoio ao Programa de *Trainees – Generation Galp* 2018-2020. Apresenta-se ainda uma reflexão crítica sobre o programa, tendo por base a revisão de literatura efetuada. Finalmente, conclui-se fazendo um balanço da experiência de estágio.

## PALAVRAS-CHAVE

Recrutamento e Seleção; Atração de Talentos; Programa de *Trainees*.

## ABSTRACT

Competition for the best professionals has led organizations to develop multiple strategies of talent attraction that can boost their competitive advantage in the long term. This is the case of Galp, where the curricular internship that this report describes has been developed. It is exactly with the objective of attracting young high potentials why Galp has placed the bet on the Generation Galp Trainee Program.

The following work starts by presenting a brief review of literature about: Human Resources Planning, Recruitment and Selection Processes and Trainee Program as Talent Attraction Strategies. This is followed by a description of the developed activities concerning the mentioned internship regarding Recruitment and Selection Processes supporting the Generation Galp Trainee Program 2018-2020. There is still a critical reflection about the program, based on the conducted literature review. The report ends with the global internship experience.

## KEY-WORDS:

Recruitment and Selection; Talent Attraction; Trainees Program

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUÇÃO.....	1
I – REVISÃO DE LITERATURA .....	3
1. PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	3
2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	4
2.1 PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE R&S.....	6
2.2 FORMAS E FONTES DE RECRUTAMENTO.....	7
2.2.1 E-Recrutamento .....	9
2.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO .....	10
2.3.1 <i>Assessment-Center</i> .....	10
2.3.2 Entrevistas de Seleção .....	12
2.3.3 Testes Cognitivos .....	14
2.3.4 Dinâmicas de Grupo .....	15
3. OS PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> COMO ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO DE NOVOS TALENTOS .....	15
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA GALP .....	18
2. O PROGRAMA DE <i>TRAINEES</i> DA GALP .....	19
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO .....	21
3.1. APOIO NA CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE <i>TRAINEES</i> DA GALP .....	21
3.2 OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO .....	24
BIBLIOGRAFIA.....	30
ANEXOS.....	35
Anexo 1 – <i>Generation Galp: Job Rotation</i> .....	35
Anexo 2 – Programa de Acompanhamento <i>Generation Galp</i> .....	35
Anexo 3 - Processo de Recrutamento <i>Generation Galp</i> 2018-2020.....	36
Anexo 4 - Anúncio <i>Generation Galp</i> 2018 .....	37
Anexo 5 – Imagem do Anúncio Redes Sociais.....	38
Anexo 6 – Cartaz de Divulgação <i>Generation Galp</i> colocado nas copas .....	38
Anexo 7 – Dinâmica de Grupo: “ <i>Keep talking and nobody explodes</i> ” .....	39
Anexo 8 – Dinâmica de Grupo: “Engenheiros dos Sabores” .....	39
Anexo 9 – Dinâmica de Grupo: “Financeiros das Descobertas” .....	40
Anexo 10 – Documento Entrevista Painel RH .....	41

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS:

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

ADF – Análise e Descrição de Funções

AC – *Assessment-Center*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

## ÍNDICE DE TABELAS:

Tabela I - Recrutamento Interno vs. Externo: Vantagens e Desvantagens

Tabela II - Atividades Desenvolvidas no Processo de Recrutamento *Generation Galp*

Tabela III - Outras Atividades Desenvolvidas ao Longo do Estágio

## INTRODUÇÃO

No atual contexto global e em constante mudança, é importante que as organizações estejam atentas quer ao ambiente externo quer interno para se manterem competitivas. Daqui resulta, entre outras, a preocupação com o Capital Humano por parte das organizações. Segundo Campbell *et al.*, (2012, p.6), o Capital Humano pode ser visto como um recurso que garante a vantagem de uma organização face a outra se for “valioso, raro e mantido afastado dos rivais. Desta forma, tendo em consideração a forte e rápida globalização e todas as mudanças que ocorrem diariamente, é importante que as organizações consigam identificar o Capital Humano necessário à prossecução dos seus objetivos, de forma a conseguir atraí-los, retê-los e desenvolvê-los a longo prazo.

A crescente preocupação com o Capital Humano traduz-se na importância crescente da GRH que assume um papel crítico para o sucesso das organizações (Ijigu, 2015) uma vez que é necessário saber gerir e desenvolver os recursos humanos por forma a “atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais” (Cunha *et al.*, 2015, p. 58). Seguindo a mesma linha de pensamento, Vardarlier (2015, 2016) indica que a GRH é um conceito que emergiu da ideia de usar o capital humano razoável e eficientemente. A missão dos Recursos Humanos consiste em conseguir conciliar as necessidades da organização com as necessidades de cada colaborador (Frixou & Charalambous, 2016).

O processo de R&S constitui uma porta de entrada de talento-chave para a organização. Para isso, é necessário uma GRH eficaz que seja capaz de atrair, reter e desenvolver o conhecimento, competências e capacidades necessárias para a organização.

O presente Relatório de Estágio insere-se como Trabalho Final de Mestrado (TFM) no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. Este relatório é o resultado de um estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos da Galp, mais concretamente, na área de Recrutamento e Seleção, decorrido de 27 de Novembro de 2017 a 25 de Maio de 2018.

A opção pela realização de um estágio curricular como TFM decorre sobretudo da possibilidade de poder colocar em prática, em contexto organizacional real, alguns dos



conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado e de simultaneamente ter oportunidade de adquirir alguma experiência profissional.

O estágio teve como principal objetivo o desenvolvimento de atividades no âmbito do Recrutamento e Seleção (R&S), mais concretamente a condução do Programa de Trainees – *Generation Galp*, onde foi possível realizar um processo de R&S completo: desde a definição do perfil do candidato até à sua seleção.

O presente relatório encontra-se estruturado em três capítulos. De forma a fazer um enquadramento teórico, no primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura sobre Planeamento de Recursos Humanos, Processo de R&S e Programas de *Trainees*. O segundo capítulo diz respeito ao Estágio, onde é feita a contextualização e caracterização da empresa, seguida de um enquadramento do Programa de *Trainees* da Galp e, por fim, a descrição detalhada das atividades desenvolvidas no estágio, quer no âmbito do processo de R&S de *Trainees* quer noutras áreas do Departamento de Recursos Humanos da Galp. Finalmente, no terceiro capítulo faz-se uma discussão e análise crítica do estágio à luz dos conceitos teóricos desenvolvidos.

## I – REVISÃO DE LITERATURA

### 1. PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O R&S é um processo que permite à organização atrair o talento que necessita para atingir os seus objetivos e quando bem planeado pode garantir vantagem competitiva. Contudo, para que o processo de R&S seja conduzido de forma estratégica, pressupõe a existência de um Planeamento dos Recursos Humanos que permita detetar as necessidades que precisam ser colmatadas.

O Planeamento de Recursos Humanos é “um processo contínuo e sistemático de análise de necessidades de Recursos Humanos (RH) de uma organização sob condições mutáveis e desenvolvimento de políticas de força de trabalho adequadas à eficácia a longo prazo da organização” (Fajana, 2002 *cit in* Anym *et al.*, 2012, p.69). Um planeamento cuidado das necessidades de RH existentes, permite que outras atividades inerentes à GRH, nomeadamente o R&S seja conduzido de forma mais eficaz e eficiente, daí a sua relevância. O planeamento de RH é assim um ingrediente vital para o sucesso da organização a longo prazo (Anyim *et al.*, 2012).

Após o levantamento de necessidades existentes e antes de se dar início ao processo de R&S deverá ser feita uma Análise e Descrição de Funções (ADF) que permita obter conhecimento aprofundado da função em questão, desde as atividades desenvolvidas às competências comportamentais e técnicas necessárias, tendo em vista a definição de um perfil da função (Lees & Cordery, 2000 *cit in* Cunha *et al.*, 2015). Uma descrição detalhada do trabalho em conjunto com as obrigações do colaborador e definição das tarefas atribuídas permitem preparar o contrato adequado com a organização (Frixou & Charalambous, 2016). A ADF dá resposta às seguintes questões: “O que é que têm que ser feito?”, “Quando?”, “Onde?”, “Porquê?”, “Como?”, “Com quem?” E “Em que circunstâncias?” (Pató, 2013, p.69). Só após definido o conteúdo da função e o perfil do indivíduo que a irá desempenhar, é possível iniciar o processo de R&S.

A ADF apresenta-se assim como uma ferramenta fundamental da GRH uma vez que a partir da mesma é possível realizar outros processos que são cruciais para a vantagem competitiva da organização, como seja o R&S. Segundo Eva (2018), a ADF tem um papel importante no R&S, uma vez que fornece um conjunto claro de informações sobre as exigências da função, o que ajuda a identificar a adequação de um

cargo na estrutura do trabalho e que tipo de indivíduo deverá ser escolhido. Para Cheng (2014), a ADF constitui uma base importante para o processo de recrutamento, uma vez que reduz o “recrutamento às cegas” e melhora a sua relevância.

## 2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O R&S é o processo de GRH que permite a entrada de talento na organização e que quando realizado de forma apropriada, ajuda a organização a alocar o tipo certo de colaborador qualificado na função adequada para garantir a eficácia organizacional (Eva, 2017). Segundo o mesmo autor, um programa de R&S eficaz, garante um número certo de colaboradores qualificados para atingir os objetivos estratégicos da organização de forma económica (Eva, 2017). O sucesso organizacional depende em grande parte de um processo R&S adequado às necessidades que se não for feito de “forma sistemática e eficaz, todas as outras funções serão afetadas” (Mankikar, 2014, p.108). Para o mesmo autor, as práticas de R&S são fatores-chave de entrada de RH em qualquer organização que tendem também a determinar o seu sucesso e sustentabilidade (Mankikar, 2014).

Recrutamento é o processo de criar um grupo de candidatos qualificados para as vagas de emprego da organização (Ekwoaba *et al.*, 2015). Segundo Kamran (2015), recrutamento é o processo de descoberta de potenciais candidatos para as vagas atuais ou futuras da organização. Para Richardson (2009), o processo de recrutamento fornece à organização um grupo de potenciais candidatos qualificados, a partir dos quais é possível fazer uma seleção criteriosa para preencher vagas. A autora realça ainda que um processo de recrutamento bem-sucedido começa com um planeamento e previsão cuidadoso. O recrutamento não deve ser apenas uma questão de preencher lacunas, deve ser proactivamente focado em trazer o tipo específico de competências e experiências, especialmente aquelas que não podem ser construídas a partir do interior da organização (Shafique, 2012). De uma forma geral, podemos assim definir o recrutamento como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor & Collins, 2000, p.198 *cit in* Cunha *et al.*, 2015).

A Seleção é o processo onde instrumentos específicos são articulados para escolher dentro do grupo de candidatos o que mais se adequa à função em questão (Ofori & Aryeetey, 2011 *cit in* Ekwoaba *et al.*, 2015). O objetivo da seleção é conseguir a pessoa

certa para o trabalho certo, estabelecendo e mantendo a boa imagem enquanto bom colaborador, e mantendo o custo do processo de seleção economicamente viável (Gamage, 2014 *cit in* Ekwoaba *et al.*, 2015). Se, no processo de seleção, identificarmos candidatos que possuem as competências essenciais, bem como as competências que diferenciam os titulares de cargos superiores, então os novos titulares da função estarão aptos a desempenhar o trabalho de forma satisfatória e a apresentar um desempenho superior (Bethell-Fox, 2003). A Seleção “é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.” (Cunha *et al.*, 2015, p.230).

O processo de R&S varia de organização para organização, segundo Cunha *et al* (2015), este pode ser operacionalizado de diversas formas – de acordo com os objetivos das empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função/carreira a preencher. No entanto, o objetivo principal passa por “conseguir as pessoas certas, no tempo certo a fazer o trabalho certo” (Adam *et al.*, 2017, p.679). Para Taylor (2006), o R&S é a prioridade principal para a GRH de empresas em crescimento. Neste seguimento, Ryan & Tippins (2004) reforçam a importância do R&S, referindo que organizações que utilizam práticas efetivas de R&S apresentam níveis mais elevados de lucro/ano, crescimento de vendas e melhoria do desempenho.

Ao longo do tempo o processo de R&S tem vindo a sofrer alterações na forma como é visto e interpretado tanto pelas organizações como pelos candidatos. Segundo Derous & Fruyt (2016), devido à “guerra” pelo talento que as organizações sofrem nas últimas décadas, em particular na Europa, o R&S ganhou um lugar ainda mais central na estratégia da organização e particularmente, na gestão de talento.

As organizações têm vindo a procurar novos métodos de R&S de forma a atrair o talento que necessitam. Segundo Derous & Fruyt (2016), estes novos métodos aumentam a eficiência ao atrair e selecionar em simultâneo, criando ciclos de recrutamento e socialização mais compactos para os indivíduos e organizações. As organizações preocupam-se hoje em desenvolver métodos de R&S que lhes permita atingir o número de candidatos certo para fazer o “*fit*” ideal com a organização. Entende-se por “*fit*”, o grau em que os objetivos e valores do candidato correspondem aos dos indivíduos considerados bem-sucedidos na organização (Kersley *et al.*, 1997 *cit in* Djabatey, 2012). Para Derous & Fruyt (2016), os novos métodos de R&S como o uso

das redes sociais (*e.g. LinkedIn*) para recrutamento, aumentam a eficiência do processo tanto para quem está a recrutar como para quem está a candidatar-se.

## 2.1 PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE R&S

Tal como vimos anteriormente, o processo de R&S tem um papel importante na GRH, uma vez que através do mesmo a organização obtém o talento que precisa para atingir os seus objetivos.

Para uma melhor compreensão do processo de R&S, passarei a definir o Recrutamento e a Seleção individualmente, no entanto, importa realçar que “os processos de recrutamento e seleção estão intimamente relacionados, devendo ser interpretados em conjunto” (Cunha *et al.*, 2015, p.228).

Para Richardson (2009), um processo de R&S bem-sucedido envolve as seguintes etapas: 1) Desenvolvimento de uma política de recrutamento e retenção; 2) Avaliação das necessidades para determinar os requisitos de RH atuais e futuros da organização; 3) Identificação, dentro e fora da organização de um grupo de potenciais RH; 4) Análise da Função e Avaliação da Função para identificar os aspetos individuais de cada trabalho e calcular o seu valor relativo; 5) Avaliação de perfis de qualificações, desenhado a partir da Análise de Funções que identifica as responsabilidades, competências, capacidades, conhecimento e experiência necessárias; 6) Determinar a capacidade da organização para pagar salários e benefícios dentro do período definido; 7) Identificação e documentação do atual processo de R&S de forma a assegurar equidade e adesão à igualdade de oportunidades e outras leis.

O processo de R&S divide-se em quatro fases: definição de requisitos, atração de candidatos, seleção de candidatos e por fim, colocação do candidato na função (Armstrong, 2009 *cit in* Anyim *et al.*, 2012). Este processo passa por atrair candidatos adequados, eliminando os que não são adequados à função e converter os candidatos bem-sucedidos num colaborado eficiente (Corbridge 2002 *cit in* Anyim *et al.*, 2012;).

De forma a conseguir atrair e selecionar os candidatos mais adequados à função, é necessário que a GRH de uma organização defina os métodos e técnicas de R&S que pretende para o efeito. Passarei de seguida expor alguns exemplos mais utilizados num processo de R&S.

## 2.2 FORMAS E FONTES DE RECRUTAMENTO

O Recrutamento é uma parte crucial do R&S uma vez que é o processo de “procura, rastreio, identificação e atração de potenciais candidatos” (Muscalu, 2015, p.351). Aquando do início do processo de recrutamento, é importante definir se este será realizado, se a nível Interno ou Externo, sendo que o objetivo principal passa por encontrar o melhor candidato para a função.

Falamos de Recrutamento Interno quando a organização recorre aos seus colaboradores para preencher os lugares (Cunha *et al.*, 2015). O Recrutamento Interno ocorre sob a forma de promoções ou transferência de colaboradores ou através de referências de colaboradores existentes, família ou amigos (Richardson, 2009). Para além destas fontes de recrutamento interno, este pode também ser feito através da colocação de anúncios de emprego internos, através do registo pessoal de desempenho do colaborador e da intranet (Mbugua *et al.*, 2015). Algumas vantagens deste método consistem, por exemplo, num recrutamento mais rápido e barato e num aumento da moral dos colaboradores, uma vez que as oportunidades de promoção são percebidas como estimulantes (Muscalu, 2015). Devaro (2016) acrescenta que a o recrutamento interno apresenta menos riscos uma vez que há menos incertezas quanto ao nível de produtividade do colaborador. Segundo o mesmo autor, o facto de a organização optar por recrutar internamente, prende-se com o facto de o colaborador conhecer a organização e a sua cultura e de ter desenvolvido competências específicas para organização. No entanto, existem desvantagens quanto a este método, tal como a diminuição da entrada de novas perspetivas e ideias (Muscalu, 2015), restringe o tamanho da *pool* de candidatos (Devaro, 2016) e pode levar a promoções de colaboradores sem estes estarem prontos (Djabatey, 2012). Após este passo, deveremos escolher os métodos que melhor vão ao encontro desses objetivos, tendo em conta o orçamento da organização, as competências, o conhecimento e capacidades requeridas (Shafique, 2012).

Recrutamento Externo é quando os candidatos são recrutados no exterior da organização (Cunha *et al.*, 2015). Este tipo de recrutamento é considerado quando o interior da organização não consegue providenciar um candidato adequado para uma determinada função (Muscalu, 2015). Existem diversas formas de recrutamento externo, nomeadamente as Escolas e Universidades através de visitas à organização e eventos como feiras de emprego (Muscalu, 2015); Estágios, Centros de Emprego e colocação de

Anúncios (Shafique, 2012); Agências de Recrutamento (Muscalu, 2015); Candidaturas dos candidatos, especialmente quando a organização têm boa reputação (Shafique, 2012). Outra fonte muito utilizada é o E-Recrutamento que consiste num processo de recrutamento realizado através da internet, via *e-mail* ou através de qualquer outro sistema de comunicação avançado, utilizando ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a triagem de candidatos *on-line* (Cunha *et al.*, 2015). As vantagens da escolha do Recrutamento Externo consistem essencialmente na possibilidade de conseguir identificar e atrair um número considerável de candidatos aumentando a possibilidade de escolha (Muscalu, 2015); Candidatos externos trazem novas ideias para a organização e não estão envolvidos nas políticas organizacionais, tornando-os menos subjetivos a influências pouco produtivas dos pares e subordinados (Devaro, 2016). No entanto, tal como qualquer método, este também apresenta algumas desvantagens, nomeadamente, as despesas por recrutar no mercado de trabalho, é necessário mais tempo para completar as fases de pré-recrutamento e torna-se mais difícil identificar, atrair e avaliar candidatos apenas com base em referências ou em algumas entrevistas (Muscalu, 2015). Na Tabela I apresentam-se as vantagens vs. desvantagens dos dois tipos de recrutamento.

**Tabela I – Recrutamento Interno vs. Externo: Vantagens e Desvantagens**

Formas de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais rápido e barato (Muscalu, 2015);</li> <li>• Aumento da moral dos colaboradores (Muscalu 2015);</li> <li>• Menos riscos por se conhecer o nível de produtividade do colaborador (Devaro, 2016);</li> <li>• Conhecimento da organização e sua cultura (Devaro, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição da entrada de novas ideias e perspectivas (Muscalu, 2015);</li> <li>• Diminui/Restringe a <i>pool</i> de candidatos (Devaro, 2016);</li> <li>• Promoções de colaboradores sem estes estarem prontos (Djabatey, 2012).</li> </ul>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e atração de um número considerável de candidatos, aumentando a possibilidade de escolha (Muscalu, 2015);</li> <li>• Entrada de novas ideias (Devaro, 2016);</li> <li>• Candidatos menos subjetivos a influências pouco produtivas (Devaro, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais caro e demora mais tempo (Muscalu, 2015);</li> <li>• Mais difícil identificar, atrair e avaliar candidatos apenas com base em referências ou algumas entrevistas (Muscalu, 2015).</li> </ul>

Fonte: Autora

### 2.2.1 E-Recrutamento

A rápida e crescente globalização tem vindo a provocar diversas alterações. O avanço da Tecnologia tem-se tornado cada vez mais proeminente não só no dia-a-dia mas também a nível do mercado de trabalho. O avanço tecnológico fez com que as organizações procurassem novas soluções para se tornarem mais flexíveis, inovadoras, eficientes e estratégicas (Nasreem, Hassan & Khan, 2016). A *Internet* tornou-se num instrumento vital para o sector organizacional (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). Segundo Dhamija (2012), o rápido avanço da tecnologia veio alterar profundamente a forma como os negócios são conduzidos. Este avanço tecnológico e o uso cada vez mais frequente da *Internet* por parte das organizações conduziram a alterações a diversos níveis, nomeadamente, a nível do processo de R&S. A *Internet* veio ajudar as organizações a atrair potenciais candidatos (Narmadha & Nagi, 2017). Segundo os mesmos autores, cada vez mais organizações estão a alterar a sua estratégia de recrutamento para o campo digital. O uso da tecnologia a nível do recrutamento é cada vez mais notório não só pelo número de organizações que procuram candidatos através da internet mas também pelo elevado número de candidatos que se candidatam a ofertas de emprego utilizando ferramentas *online* (Boscai, 2017).

O Recrutamento evoluiu da sua forma mais tradicional, através de anúncios em jornais, por exemplo, para uma forma mais eletrónica, denominado de E-Recrutamento. Podemos definir E-Recrutamento como o processo de recrutamento de candidatos através do uso de recursos eletrónicos, particularmente a *Internet* (Narmadha & Nagi, 2017). Segundo Dhamija (2012), consiste no uso da tecnologia ou das ferramentas *web* para auxiliar o processo de recrutamento. O E-Recrutamento torna o processo de recrutamento bidirecional para as organizações e para quem está à procura de trabalho (Nashreem, Hassan & Khan, 2016), uma vez que permite não à organização divulgar e encontrar candidatos, como também, permite ao candidato efetuar a sua candidatura de forma espontânea ou a oportunidades em aberto da organização. É uma prática que recorre à tecnologia e recursos baseados na *Internet* para funções de pesquisa e atração de novos colaboradores (Cardoso, 2016).

Existem dois métodos de E-Recrutamento: aquele que é feito através dos *sites* das próprias organizações, onde os candidatos podem consultar as vagas em aberto (Narmadha & Nagi, 2017); aquele que é feito através da colocação de anúncios em *sites*



de emprego, que funcionam como os anúncios de emprego divulgados nos jornais (Dhamija, 2012).

Contudo, tal como todos os métodos, também o E-Recrutamento apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens para os seus utilizadores. As vantagens focam-se essencialmente num maior alcance global, mais económico, processamento mais rápido, criação de um conjunto de potenciais candidatos, acesso mais fácil e serviço de melhor qualidade (Narmadha & Nagi, 2017). As desvantagens deste método podem passar por um grande volume de respostas de candidatos que não têm as competências necessárias (Narmadha & Nagi, 2017), falta de contacto pessoal com os candidatos (Holm, 2010) e problemas no processo de e-recrutamento, como por exemplo, feedback lento (Thielsch, Traumer & Pytlik, 2012). O E-Recrutamento apresenta-se como método que ajuda as organizações a encontrar o candidato ideal para obter vantagem competitiva, ajudando também o candidato (Boscai, 2017).

## 2.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Após recrutados, é importante selecionar o candidato que melhor se adequa às necessidades organizacionais. Existem várias técnicas que podem ser usadas nesse sentido, aqui irei abordar as seguintes: Testes Cognitivos, Dinâmicas de Grupo, Entrevistas de Seleção e *Assessment-Center*.

### 2.3.1 *Assessment-Center*

De acordo com Annen (2017), o *Assessment Center* (AC) é um método de diagnóstico que por norma dura um ou dois dias e pode ser descrito como um período de experiência condensado no qual os candidatos são observados e avaliados em vários exercícios de simulação (ex. *Role-play*, discussões de grupo, apresentações) por um grupo de avaliadores independentes que avaliam as várias dimensões comportamentais relevantes (ex: comunicação, resolução de problemas, organização e planeamento). Existem vários tipos de exercícios que podem ser usados num AC, segundo Pulakos (2005), o AC inclui exercícios de *role-play*, exercícios *in-basket*, exercícios analíticos e de discussão de grupo. Podendo por vezes, incluir também outros métodos como os testes de capacidade cognitiva, conhecimento do trabalho e testes de personalidade (Pulakos, 2005).

O *Assessment Center* é um método de seleção que tenta avaliar os níveis de desempenho individual num conjunto de capacidades relacionadas com o trabalho (Cahoon *et al.*, 2012). Para os mesmos autores, este método facilita a avaliação de outros fatores relevantes da pessoa que está a ser avaliada, permitindo a atribuição de uma classificação por parte do avaliador.

Segundo Cunha *et al.*, (2015), o *Assesment Center* (AC) é um método de seleção que coloca os candidatos numa situação de trabalho simulada, pretendendo-se assim que o comportamento (normalmente, sob stress) seja observado e avaliado por avaliadores competentes, através do uso de métodos padronizados e validados, durante um período de um ou três dias. Para os mesmos autores, através da observação e avaliação feita durante o AC, é esperado que os avaliadores sejam capazes de prever como os candidatos realizarão a função futura.

Segundo Pulakos (2005) neste tipo de método, é pedido aos candidatos que completem um conjunto de exercícios que simulam situações reais, problemas e tarefas que enfrentariam na função para a qual estão a concorrer e que os resolvam como se tivessem numa situação real. Na mesma linha de pensamento, Cunha *et al.*, (2005, p.299) acrescenta que as principais vantagens do AC é “a utilização de simulações que refletem as tarefas a desempenhar na futura função, a estandardização dos procedimentos que facilita a comparação de candidatos e o contributo para a auto compreensão e formação dos indivíduos”.

Annen (2017) refere que um AC deve assentar nos seguintes pontos: 1) Propósito; 2) Análise Sistemática do comportamento relacionado com o trabalho considerado relevante; 3) Classificação Comportamental; 4) Exercícios realísticos; 5) Procedimentos Sistemáticos de registo e classificação de comportamentos; 6) *Feedback*; 7) Avaliação. Para Cunha *et al.*, (2015), o processo de um AC é composto pelos seguintes pontos: 1) Análise de Funções; 2) Classificação dos Comportamentos; 3) Técnicas de Avaliação; 4) Avaliações Múltiplas; 5) Simulações; 6) Avaliadores; 7) Registo dos Comportamentos; 8) Relatórios e por último, 9) Integração Final dos Dados. Os mesmos autores realçam ainda que para o processo do AC ser bem-sucedido, é importante que este faça parte da política global da organização.

Para Cahoon *et al.*, (2012), um AC orientado para a seleção é usado para distinguir os indivíduos que são mais adequados para uma determinada posição com base no seu desempenho durante o AC. No entanto, importa referir que o AC não é apenas usado com o propósito de seleção, pode também ser usado para dar feedback sobre o seu

desenvolvimento aos participantes (Pulakos, 2005). A nível interno, o AC pode ser usado para examinar os pontos fortes e fracos dos atuais colaboradores na tentativa de destacar as suas fraquezas e facilitar a sua melhoria (Cahoon *et al.*, 2012). Para Howland *et al.*, (2015), o AC pode ser usado para tomar decisões de seleção ou para promover o desenvolvimento.

Enquanto um AC bem planeado pode levar à escolha do melhor candidato para a função, erros na sua preparação podem enfraquecer a eficácia deste método. Um planeamento do processo fraco, uma análise de funções inadequada, dimensões utilizadas mal estabelecidas, exercícios mal definidos, falta de pré-teste antes da sua implementação, avaliadores pouco qualificados ou com formação desadequada, candidatos mal informados e preparados e resultados mal usados, (Caldwell *et al.*, 2003 cit in Cunha *et al.*, 2015) podem ser preditores de um AC mal sucedido.

Com a emergência de novas tecnologias que obrigam a uma constante adaptação das organizações e na forma como as mesmas se relacionam com o ambiente e indivíduos, os AC têm sido alvo de novas formas de utilização como forma de dar resposta a estas mudanças iminentes. Os AC virtuais, como *LinkedIn* e redes de trabalho profissionais, *E-learning*, tecnologias imersivas, realidade virtual a gamificação, entre outros, constituem alguns exemplos de AC virtuais (Howland *et al.*, 2015). Segundo os autores, os AC virtuais permitem a criação de atividades e simulações que um AC tradicional não consegue; Variáveis, jogadores e cenários podem ser adaptados para as competências necessárias; Uma vez programadas, as simulações virtuais são padronizadas e automatizadas para fornecer consistência nos testes e podem ser criados sistemas de feedback imediato para fornecer informação em tempo real aos participantes. Contudo, existem algumas limitações na sua aplicação, como por exemplo, a forma como o indivíduo interage e se apresenta através de um avatar será diferente de como será no mundo real e o custo inicial de construção têm maior probabilidade de ser mais elevado em termos de tempo e investimento financeiro (Howland *et al.*, 2015).

Um AC deve ser desenvolvido, implementado e avaliado de acordo com o propósito a que se destina. Isso significa que antes de se desenvolver e promulgar um AC, os objetivos e condições, bem como as consequências para os participantes, precisam de ser esclarecidas (Annen, 2017).

### 2.3.2 Entrevistas de Seleção

A Entrevista é o método de seleção mais popular (Moscoso, 2000 cit in Adeola & Adebiyi, 2016). Esta ideia é reforçada por Eva (2017) que indica que a entrevista é o método de seleção mais comum porque é de fácil execução, apresenta resultados rápidos e apresenta uma boa relação custo-benefício.

Segundo Schroffel (2012), uma das vantagens da entrevista é a capacidade do entrevistador as respostas no momento do candidato e observar as suas capacidades de efeito, sinceridade e de comunicação. O mesmo autor indica ainda que este método permite medir as capacidades interativas e interpessoais do candidato.

Podemos assim definir este método como um “procedimento de seleção destinado a prever o desempenho futuro nas funções, tendo em consideração as respostas verbais do candidato às perguntas também verbais” (Mcdaniel *et al.*, 1994, p.599 cit in Cunha *et al.*, 2015, p.275). É uma conversa cara-a-cara para recolher informação do candidato para determinar a sua adequação para o trabalho (Durai, 2010 cit in Florea & Duicã, 2016).

A Entrevista pode ser Estruturada ou Não-Estruturada. Quando falamos num Entrevista Estruturada, esta refere-se a um conjunto específico de questões que são projetadas para avaliar conhecimentos, competências e capacidades que são necessárias para um trabalho (Pulakos, 2005). Segundo a mesma autora, este tipo de entrevista é usada mais frequentemente para aceder às competências comportamentais dos candidatos, como capacidades interpessoais, de comunicação, liderança, planeamento, organização, adaptabilidade, entre outras. Uma Entrevista Estruturada pode ter validade se os entrevistadores forem formados para tal, se aderirem a um conjunto padrão de questões e se usarem âncoras comportamentais para avaliar as respostas dos candidatos (Ryan & Tippins, 2004).

A Entrevista Não-Estruturada é quando as questões a serem colocadas ao candidato são deixadas ao critério do entrevistador e não existem padrões definidos para avaliar o desempenho do candidato durante a entrevista (Pulakos, 2005). É um tipo de entrevista mais espontâneo, envolve pouca preparação do entrevistador, que possui uma vaga ideia do trabalho, colocando questões por norma improvisadas para assim observar determinadas informações (Florea & Duicã, 2016). Segundo Ryan & Tippins (2004), este tipo de entrevista mede uma variedade de competências e capacidades, particularmente capacidades não-cognitivas, onde são usadas questões que variam de candidato para candidato e de entrevistador para entrevistador para o mesmo trabalho e

onde por norma, não são usados padrões específicos para avaliar as respostas. Para Pulakos (2005), este tipo de entrevista não são particularmente úteis a prever o desempenho de um candidato na função. No entanto, Florea & Duică (2016) contrariam esta ideia afirmando que uma entrevista não-estruturada ajuda a prever melhor o desempenho na função porque o candidato é questionado sobre como reagiria numa situação em particular.

### 2.3.3 Testes Cognitivos

Testes de capacidades cognitivas medem aptidões, destrezas ou capacidades – como o raciocínio indutivo, a fluidez verbal, a capacidade numérica, a atenção, a percepção e a memória (Cunha *et al.*, 2015). Pulakos (2005) define os testes cognitivos como um tipo de avaliação que mede um conjunto de capacidades mentais, como a capacidade verbal, matemática, raciocínio, compreensão e leitura. Os testes de capacidade cognitiva têm revelado ser um preditor extremamente útil do desempenho futuro do candidato, sendo por isso usados com frequência na tomada de decisão no processo de seleção para diferentes tipos de trabalho (Pulakos, 2005; Hunter, 1986; Earles & Teachout, 1994; Gottredson, 1982).

Os testes cognitivos tipicamente consistem em questões múltiplas e são realizados manualmente ou através do computador (Pulakos, 2005). O uso da tecnologia para a realização deste tipo de testes tornou-se mais frequente sendo mais económicos, mais facilmente distribuídos pelos respondentes e permite o cálculo imediato das cotações (Cunha *et al.*, 2015). Contudo, os mesmos autores consciencializam para os problemas que podem advir da escolha de um dos métodos de aplicação do teste cognitivo, afirmando que “importa todavia compreender que o facto de um teste ser válido no formato papel e lápis não o torna automaticamente válido para ser aplicado no formato eletrónico” (Ployhart, 2006 cit in Cunha *et al.*, 2015, p.268).

Os testes cognitivos podem ser usados como suporte ao processo de entrevista (Bethell-Fox, 2003). Segundo o mesmo autor, é importante que o teste utilizado seja relevante para as competências contempladas no modelo de seleção.

### 2.3.4 Dinâmicas de Grupo

A Dinâmica de Grupo é uma técnica vivencial que pressupõe a participação do indivíduo em circunstâncias idênticas às que poderão ser encontradas no trabalho ou em situações nas quais se pretende evidenciar competências para o desempenho de determinadas atividades (Parpinelli & Lunardelli, 2006 cit in Hallak & Carvalho, 2011). A dinâmica de grupo “permite contacto com o comportamento do indivíduo dentro de uma rede de relações: com os demais candidatos, com a situação-problema, com os recursos” (Parpinelli & Lunardelli, 2006, p.6 cit in Hallak & Carvalho, 2011, p.248).

Cada método de recrutamento oferece diferentes benefícios e limitações, sendo que uns funcionam melhor para determinadas situações e organizações (Adam *et al.*, 2017). Segundo os mesmos autores, o objetivo é recolher métricas de recrutamento em tempo real através dos canais de recrutamento escolhidos, para descobrir o que funciona melhor para a organização em determinadas situações.

## 3. OS PROGRAMAS DE *TRAINEES* COMO ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO DE NOVOS TALENTOS

A rápida globalização e o crescente avanço da tecnologia tornam os mercados cada vez mais voláteis. As organizações devem estar em constante atualização para poderem ser mais competitivas face às suas concorrentes. Tal como vimos anteriormente, o Capital Humano assume um papel imprescindível na organização, sendo através do mesmo que a organização obtém um valor diferencial no mercado de trabalho. Obter o melhor talento é hoje um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações.

Os Programas de *Trainees* ou Programas de Estágios são um método cada vez mais comum para a obtenção de talento jovem por parte da organização. Segundo Scholze *et al.*, (2017), estes surgiram e foram melhorados com as mudanças significativas que o mercado sofreu devido à globalização e tecnologia. Contudo, o aumento dos estágios não advém só das organizações mas dos indivíduos que nele participam, uma vez que se tem tornado cada vez mais acentuada a ideia de que o desempenho académico de um indivíduo é mais valorizado caso o mesmo tenha alguma experiência profissional (Abreu *et al.*, 2004 cit in Hallak & Carvalho, 2011). Esta ideia é reforçada por Zhao & Liden (2011), que referem que as experiências de estágio geralmente tornam os seus participantes candidatos mais fortes no mercado de trabalho (Zhao & Liden, 2011;

Gault *et al.*, 2000; Taylor, 1988). Este método de atração e seleção de talento jovem têm vindo a ser utilizado com o objetivo de atrair e moldar jovens profissionais ao perfil pretendido pelas organizações, tentando ajustar a cultura organizacional aos seus objetivos (Vasconcelos *et al.*, 2018).

Através de um Programa de *Trainee* os participantes têm a oportunidade de adquirir uma visão mais profunda do conhecimento que adquiriram em sala de aula, através de experiências reais de trabalho (Bakar & Jaffar, 2017). Segundo os mesmos autores, o Estágio consiste em desempenhar uma função temporária, com foco na formação *on-the-job*, geralmente por um período definido (Bakar & Jaffar, 2017). O Estágio permite fazer a ponte entre o que é aprendido em sala de aula para o mundo do trabalho (Self, Adler & Sydnor, 2016). O Programa de *Trainees* apresenta-se como uma oportunidade de início de carreira profissional de muitos jovens universitários, tendo como objetivo desenvolver competências e estimular jovens com elevado potencial, selecionados com o intuito de os poder preparar para que possam assumir posições estratégicas no futuro Scholze *et al.*, (2017). Segundo os mesmos autores, este tipo de programa é visto por muitos estudantes e recém-formados como uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho, de desenvolvimento de competências cruciais para o crescimento e ascensão profissional (Scholze *et al.*, 2017).

É importante que aquando do início de um Programa de *Trainees* exista um bom planeamento para que seja bem-sucedido e vá ao encontro das expectativas das partes envolvidas. Segundo O'Connor & Bodicoat (2016), estágios bem estruturados têm um papel fundamental no desenvolvimento de competências que beneficiem tanto a organização como os indivíduos (Guile, 2013, p.1 cit in O'Connor & Bodicoat, 2016). Antes de se iniciar um Programa de *Trainees* a organização deverá determinar o número de vagas abertas, definir orientadores, metodologia, qualificações e etapas do processo (Scholze *et al.*, 2017). Neste tipo de programas onde para muitos candidatos será a primeira experiência de trabalho, o papel dos orientadores é fundamental. Segundo Hurst & Good (2010), o papel do orientador é essencial para a integração do novo colaborador uma vez que “1) controlam o grau de estrutura, ambiguidade e conflito no trabalho; 2) fornecem feedback formal e informal aos colaboradores sobre o seu desempenho e comportamento no trabalho e 3) controlam recompensas e segurança no trabalho que podem beneficiar os estagiários” (Krackhardt *et al.*, 1981 cit in Hurst & Good, 2010, p.178). As mesmas autoras acrescentam que o papel do orientador é

fundamental para a tomada de decisão do colaborador em se manter na organização (Hurst & Good, 2010; Babin & Boles, 1996; Jamrog, 2002). Esta ideia é reforçada por Self, Adler & Sydnor (2016), que indicam que o orientador desempenha um papel direto no sucesso geral de um estágio. As organizações devem assumir formalmente as responsabilidades associadas ao papel do orientador, o que pode levar a uma redefinição de algumas funções normais de trabalho dos orientadores, para que assim tenham mais tempo e motivação para construir relações de melhor qualidade com os estagiários (Rose, Connell & Teo, 2018).

O Programa de *Trainees* assume não só um papel fundamental para a organização como também para as restantes partes interessadas uma vez que apresenta um conjunto de vantagens para a organização, participantes e faculdades. Algumas das vantagens para as organizações consistem em custos de recrutamento mais baixos relativamente a outros processos de R&S (Maertz & Stoeberl, 2014) e acesso a bons candidatos (Bakar & Jaffar, 2017). Para os candidatos ao programa, as vantagens passam pela transição da faculdade para o ambiente de trabalho, onde adquirem conhecimentos e capacidades relacionados com o trabalho em conjunto com a organização (Maertz & Stoeberl, 2014) e abertura de portas de trabalho (Vasconcelos *et al.*, 2018). Para as faculdades, os benefícios podem passar pelo fortalecimento dos laços entre ex-alunos e a comunidade (Bakar & Jaffar, 2017) e podem aumentar a reputação da faculdade e ajudar no recrutamento de mais alunos (Maertz & Stoeberl, 2014).

Do ponto de vista organizacional, os Programas de *Trainees* têm vindo a ser utilizados como forma de atrair e selecionar o melhor talento jovem no mercado, apresentando-se aos jovens como uma porta de entrada no mercado de trabalho através de experiências reais. Constituem oportunidades de experiências de trabalho enriquecedoras que envolvem os seus participantes na solução dos seus problemas de trabalho (Reveiu & Bologna, 2018). Para os seus candidatos, este método funciona como um veículo de mobilidade social e um caminho de acesso às profissões, como forma de aumentar a empregabilidade e aprender novas competências num ambiente de trabalho (O'Connor & Bodicoat, 2016).



## II – O ESTÁGIO NA GALP

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA GALP

A Galp, fundada em 1999, é uma multinacional portuguesa que se caracteriza por ser uma empresa que atua no setor energético. É preocupada com o meio ambiente onde atua e com todos os seus *stakeholders*, tendo vindo a procurar desenvolver ao longo do tempo o seu negócio de forma rentável e sustentável. A sua presença e dimensão permite que seja considerada uma empresa de referência na área dos produtos petrolíferos e gás natural, estando atualmente presente em onze países e exportando os seus produtos para mais de 50 países do mundo (Galp, 2010).

A sua cultura e estratégia organizacional estão assentes num conjunto de valores, como a Confiança, Agilidade, Parceria, Sustentabilidade e Inovação, que são fortemente reforçados e implementados entre todas as partes envolvidas nas atividades conduzidas. A sua atividade engloba três grandes setores (Galp, 2010):

- **Exploração e Produção** - presentes em 7 países: Brasil, Moçambique, Angola, Namíbia, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste, onde estão a ser conduzidos e desenvolvidos 51 projetos. A preocupação com o meio ambiente e com o seu crescimento sustentável é assente em reservas e recursos de petróleo e gás natural.
- **Refinação e Distribuição** – composto por duas refinarias em Portugal: A Refinaria de Sines, operacional desde 1978, sendo a principal refinaria de Portugal e uma das maiores da Península Ibérica, e a Refinaria de Matosinhos existente desde 1969.
- **Gas & Power** – engloba as atividades de aprovisionamento, distribuição e comercialização de Gás Natural. As suas atividades consistem na comercialização de gás natural e eletricidade no mercado ibérico e no desenvolvimento de atividades de *trading* no mercado internacional.

Sendo preocupada com o meio envolvente, procura que a sua atuação seja feita de forma sustentável, integrando os princípios da sustentabilidade na sua cultura, estratégia e atuação (Galp, 2010).

Desta forma, a sua estratégia é assente em seis compromissos de sustentabilidade:

- Atuar de forma ética e responsável.
- Envolvimento de todos os *Stakeholders*.
- Valorização do Capital Humano.
- Preocupação com o meio ambiente.
- Cultura organizacional preocupada com as questões ambientais.
- Aposta na inovação, tecnologia e investigação.

Através dos valores e atividades desenvolvidas, a Galp apresenta-se atualmente como uma empresa portuguesa com forte presença no mercado petrolífero e do gás natural que procura desenvolver a sua atividade de forma transparente e sustentável (Galp, 2010).

## 2. O PROGRAMA DE *TRAINEES* DA GALP

O *Generation Galp* existe desde 1998 e já acolheu mais de 500 *trainees* ao longo do tempo, apresentando 90% de taxa de retenção após o 1º ano. É um programa que se destina a finalistas de mestrado e mestres nas áreas de Engenharia, Finanças, Economia, Geociências e Ciências Sociais. É um programa bastante diversificado uma vez que possibilita atrair candidatos com diferentes áreas de formação e com diferentes experiências profissionais, sendo que existem candidatos que estão à procura da sua primeira oportunidade no mercado de trabalho e outros candidatos que já entraram no mercado de trabalho e já detêm alguma experiência profissional.

O programa tem a duração de dois anos. Ao entrarem no programa, os *trainees* são alocados a uma área de negócio específica, tendo em conta a área de formação do candidato e as suas expectativas, objetivos profissionais e necessidades da área. O objetivo principal passa por fazer o melhor enquadramento possível entre o candidato e área de negócio. No fim do primeiro ano, é dada a possibilidade de rodarem de área de negócio (Anexo 1), se assim o pretenderem. O facto de o programa proporcionar a

rotação de áreas torna o programa mais atrativo, pois os *trainees* veem como uma mais-valia a possibilidade de experimentarem mais do que uma área de negócio e assim poderem perceber melhor qual a área em que gostam de trabalhar, para além de aumentar o grau de conhecimento da Galp como um todo e das suas áreas de atuação.

Logo no primeiro dia de entrada no Programa é atribuído a cada *trainee* um orientador dentro da sua área. Este tem como função ajudar o *trainee* na sua integração, orientá-lo na função que lhe é atribuída e garantir um acompanhamento e *feedback* constantes (Anexo 2).

Sendo o *Generation Galp* um programa que visa a entrada e retenção de talento jovem na empresa é importante que os *trainees* sejam acompanhados e avaliados de forma contínua. Para isto, a avaliação das suas competências técnicas e comportamentais é feita pelo orientador e pela equipa a que cada *trainee* está afeto. De forma a tornar a avaliação de desempenho mais completa, o *trainee* é também acompanhado e avaliado nas suas competências comportamentais pela equipa de RH, com base nas atividades que vão desenvolvendo ao longo do Programa e das reuniões de feedback. Estas duas componentes avaliativas permitem analisar o desempenho de cada *trainee* a nível técnico e comportamental, permitindo fazer as melhorias necessárias.

Ao longo dos dois anos, para além de desenvolverem funções relacionadas com a área a que estão afetos, é proporcionado um conjunto de atividades, como *workshops* e atividades *outdoor*, ações de formação, visita à Refinaria de Sines, um dia numa área de serviço, avaliação e *mentoring*. Nestas atividades, os *trainees* têm a possibilidade de conviverem entre todos como um grupo e de perceberem melhor o negócio da Galp.

A fase de candidatura ao *Generation Galp* decorreu de 15 de Janeiro a 28 de Fevereiro. De forma a divulgar o programa e assim conseguir chegar a um maior número de candidatos possíveis, foi desenhado um plano de comunicação que definia os canais que seriam utilizados para fazer a divulgação do programa antes e durante o processo de candidatura.

A nível externo, a divulgação é feita através de *Sites* (*Site* da Galp ou *Sites* de Emprego, como a *Net Empregos* e o *Sapo Emprego*), onde é publicado o anúncio uma vez por semana e Redes Sociais. A divulgação através de Redes Sociais é feita pelo *LinkedIn* da Galp, onde, para além de se poder efetuar a candidatura, são também divulgados vídeos com testemunhos de *trainees* de edições anteriores e imagens alusivas ao *Generation Galp*, consoante um calendário pré-estabelecido. É também

pedido às faculdades com formação nas áreas em que se pretende atrair candidatos, que façam a divulgação do programa junto dos alunos, através dos seus *Sites*, *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*, onde é divulgado o anúncio e imagens da campanha.

A nível interno são utilizados vários canais, tais como: divulgação através dos *trainees* das edições anteriores que assumem o papel de Embaixadores Galp e têm como missão divulgar o programa junto de antigos colegas de faculdade, amigos e das suas faculdades de formação; envio de convites a estagiários que não façam parte do programa de *trainees* para estes se candidatarem; envio de um *e-mail* interno através da Direção de Pessoas para todos os colaboradores para que estes indiquem pessoas que tenham o perfil procurado; divulgação no site interno – *My Galp News* – onde só os colaboradores têm acesso e por último, através de cartazes colocados nas copas.

O *Generation Galp* é visto como uma parte fundamental da Galp, sendo um dos meios em que há maior entrada de talento jovem para a empresa. Desta forma, toda a sua preparação e gestão são conduzidas de forma estruturada e organizada para que o seu sucesso mostre resultados não só a curto prazo como a longo prazo.

### 3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Ao longo do período de estágio, foram desenvolvidas diversas atividades focadas essencialmente no apoio na condução do Programa de *Trainees* – *Generation Galp*, durante as várias etapas do processo de recrutamento, desempenhando também o papel de interlocutora entre a empresa e os candidatos. Essas atividades são descritas no ponto 3.1 deste trabalho. Foram ainda desenvolvidas outras atividades no departamento de Recursos Humanos as quais são descritas no ponto 3.2.

#### 3.1.APOIO NA CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE *TRAINEES* DA GALP

As principais tarefas desenvolvidas no âmbito do Processo de Recrutamento *Generation Galp* encontram-se descritas na tabela II.

**Tabela II – Atividades Desenvolvidas no Processo de Recrutamento *Generation Galp***

<b>Atividades Desenvolvidas no Processo de Recrutamento <i>Generation Galp</i></b>	
<b>Divulgação do Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio na Construção do Anúncio;</li> <li>• Divulgação Interna e Externa;</li> <li>• Contacto com Faculdades;</li> <li>• Publicação do Anúncio em <i>sites</i> de Emprego.</li> </ul>
<b>Abertura de Candidaturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triagem Curricular.</li> </ul>
<b>Provas Online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto com candidatos para envio de provas <i>online</i>;</li> <li>• Seleção dos candidatos com melhores resultados para a fase seguinte.</li> </ul>
<b><i>Assessment Center</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio de convite de convocatória aos candidatos selecionados nesta fase;</li> <li>• Observação das dinâmicas;</li> <li>• Atribuição de notas;</li> <li>• Seleção dos candidatos com melhor desempenho para a fase seguinte.</li> </ul>
<b>Entrevista RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendamento de Entrevistas;</li> <li>• Acompanhamento de Entrevistas;</li> <li>• Apoio na escolha dos candidatos.</li> </ul>
<b>Entrevista com a Área</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendamento de Entrevistas;</li> <li>• Explicação geral da Área ao candidato;</li> <li>• Ponte entre as Áreas e os candidatos;</li> <li>• <i>Feedback</i> após a entrevista;</li> <li>• Em caso de seleção, envio de <i>e-mail</i> com os documentos necessários para elaboração de contrato;</li> <li>• Agendamento de Assinatura do Contrato.</li> </ul>

Fonte: Autora

Sendo um Programa que visa a atração do melhor talento jovem para a empresa, o seu processo de recrutamento é composto por várias fases eliminatórias para que no fim se consiga obter os melhores dos melhores. Apresenta-se no Anexo 3 as diferentes etapas do processo de recrutamento para o *Generation Galp*, apresentando-se de seguida uma breve explicação das mesmas.

Numa primeira etapa, é feita a Divulgação do Programa a nível interno e externo. Consistiu essencialmente na construção e publicação do anúncio (Anexo 4,5 e 6) nos canais pré-estabelecidos, no contacto com as Faculdades para que as mesmas atuassem como fonte divulgador junto dos alunos e publicação do Anúncio em *sites* de Emprego.

Posto isto, dá-se início à segunda etapa, a Abertura de Candidaturas, que teve início no dia 15 de Janeiro e decorreu até 28 de Fevereiro. Nesta etapa, é realizada a triagem curricular de todas as candidaturas recebidas de acordo com os critérios de seleção previamente definidos, como por exemplo: Idade, Grau Académico (finalistas de Mestrado ou com Mestrado concluído), Formação Académica (Engenharia, Finanças, Economia, Geociências e Ciências Sociais) e Resultados Académicos (média de Licenciatura e Mestrado igual ou superior a 14 valores).

Após concluída a Triagem Curricular é efetuada uma Prova *Online*. Nesta etapa, os candidatos pré-selecionados na etapa anterior, foram avaliados através de um conjunto de oito testes psicotécnicos, onde o objetivo final era avaliar o perfil de aptidões dos candidatos, ou seja, as suas *Hard Skills*. Os candidatos com melhores resultados passavam à próxima etapa.

A quarta etapa era composta por um *Assessment Center*, onde através de uma dinâmica de grupo (Anexos 7,8 e 9), os candidatos tinham que completar os três desafios propostos. O objetivo era avaliar as *Soft Skills* dos candidatos.

Após serem avaliadas as competências *Hard* e *Soft* dos candidatos, dava-se início à quinta etapa, a Entrevista com os RH (Anexo 10). Aqui, os candidatos tiveram a oportunidade de se apresentarem e mostrarem as áreas de negócio pelas quais têm interesse. O objetivo principal era fazer o melhor enquadramento possível entre o candidato e a área de negócio.

A sexta e última etapa foi a Entrevista com a Área, onde os candidatos foram apresentados diretamente às áreas de negócio onde melhor se enquadrariam. O foco foi avaliar as competências técnicas, apresentar a área de negócio e a função ao candidato e escolher o que melhor se enquadraria com a necessidade da área.

Após serem selecionados pelas áreas de negócio, obtivemos o grupo final de candidatos que integrou o Programa Generation Galp 2018-2020 no dia 4 de Junho.

É importante referir que todas as fases do processo de recrutamento são eliminatórias, sendo que começámos com 3000 mil candidaturas e terminámos com um grupo final de 41 candidatos.

### 3.2 OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO

Apesar do principal foco do estágio ter sido o acompanhamento e condução do processo de recrutamento do *Generation Galp* 2018-2010, ao longo do estágio foram ainda realizadas outras atividades no departamento de Recursos Humanos. Nomeadamente, apoiei os processos de recrutamento existentes, dando suporte na pesquisa de candidatos, consoante o perfil procurado. Nesse sentido, recorria à Base de Dados existente (sendo este o principal meio de pesquisa de candidatos) e ao *LinkedIn*, onde por vezes contactava diretamente os candidatos para explicar a oportunidades em questão ou os mesmos se candidatavam diretamente à oportunidade em aberto. Após o contacto com os candidatos e triagem curricular, contactava com candidatos pré-selecionados para envio de provas *online* (procedimento de seleção obrigatório) e posteriormente, agendamento de entrevistas.

Sendo a Galp uma empresa que procura atrair e reter o melhor talento jovem, o papel que assume junto das Universidades é fundamental para aumentar o seu leque de atuação, não só para divulgar o *Generation Galp*, como também todas as oportunidades de estágio existentes. A presença da Galp nas Universidades ao longo do ano letivo é feita através de *workshops*, conferências e feiras de emprego. Desta forma, pude desenvolver funções a nível de *employer branding*, onde participei no desenvolvimento de materiais de comunicação e iniciativas Galp, através de criação de *powerpoints* de apresentação do *Generation Galp* e outras oportunidades existentes direcionadas a estudantes.

A procura e retenção de talento jovem é uma preocupação cada vez mais visível e partilhada no mundo organizacional. As empresas precisam de estar em constante atualização das tendências de mercado e das suas necessidades de forma a conseguirem atrair e reter o talento que necessitam. O *Generation Galp* é sem dúvida a maior porta de entrada de talento jovem sendo fundamental o papel que a Galp desenvolve junto do mesmo. Para isto, é feita uma pesquisa contínua do que acontece no mercado de trabalho. Neste sentido, dei apoio na pesquisa e pré-construção de ações de *benchmarking* utilizadas no mercado de trabalho para desenvolvimento de possíveis ações futuras, tais como, pesquisa de programas de *trainees* e programas de embaixadores existentes noutras empresas, para uma melhor compreensão do que

poderia ser mudado futuramente de forma a conseguir atrair o maior número de candidatos possíveis.

Tive ainda a oportunidade de dar apoio à área de Formação e Desenvolvimento. Fiz o registo das ações de formação ocorridas no ano 2016/2017, onde colocava o tipo de ação que tinha ocorrido segundo os dados que me eram dados, quais os objetivos dessa ação e que resultados deveriam surgir da mesma. Após este registo, dei também apoio na definição de objetivos para futuras ações de formação, através da pesquisa de formações na *Internet* e da seleção daquelas que tinham sido mais requisitadas no ano anterior e que eram vistas como sendo fundamentais, como por exemplo, formações a nível de Idiomas e de Microsoft Office. Na tabela III encontram-se descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio fora do âmbito do Recrutamento e Seleção.

**Tabela III – Outras Atividades Desenvolvidas ao Longo do Estágio**

<b>Outras Atividades Desenvolvidas ao Longo do Estágio</b>	
<b>R&amp;S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Candidatos através da Base de Dados e <i>LinkedIn</i>;</li> <li>• Contacto com candidatos;</li> <li>• Envio de Provas <i>Online</i>;</li> <li>• Agendamento de Entrevistas.</li> </ul>
<b><i>Employer Branding</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de Materiais de Comunicação para <i>Workshops</i>, Conferências e Feiras de Emprego.</li> </ul>
<b><i>Benchmarking</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Programas de <i>Trainees</i> e Embaixadores existentes no mercado.</li> </ul>
<b>Formação e Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo das ações de Formação ocorridas em 2016/2017;</li> <li>• Apoio na definição de objetivos para ações futuras através de pesquisa via <i>Internet</i>;</li> <li>• Levantamento das ações mais requisitadas em 2016/2017.</li> </ul>

Fonte: Autora



### III – DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA

A Galp apresenta-se como uma empresa com forte presença no mercado da energia preocupada com o ambiente e com todas as partes envolvidas na sua atuação. Sendo os colaboradores uma parte fundamental para a concretização deste objetivo, torna-se fundamental que as organizações invistam no seu capital humano, ou seja, no conhecimento que cada indivíduo possui (Grigorescu & Chiper, 2016). Segundo as mesmas autoras, este representa o recurso mais importante e vital para a organização desenvolver a sua atividade empresarial.

O papel que a Gestão de Recursos Humanos assume neste sentido é essencial para tornar a organização uma fonte de vantagem competitiva a longo prazo. Atividades como o Recrutamento e Seleção tornam possível a entrada do talento-chave que a organização necessita para a concretização dos seus objetivos, conferindo-lhe um valor único no mercado. Segundo Cardoso (2016), “os trabalhadores são entendidos como um valor acrescentado para as organizações e não apenas como executores de uma determinada função”.

O Programa de *Trainees* da Galp é sem dúvida a maior porta de entrada de talento jovem na organização e neste sentido, o R&S da Galp assume um papel fundamental. Tal como pudemos ver anteriormente, o processo de R&S é uma prática importante da Gestão de Recursos Humanos e afeta o sucesso organizacional (Jovanovic, 2004 *cit in* Djabatey, 2012). Dada a sua importância, sendo através do mesmo que a organização consegue obter o melhor talento no mercado, a condução do processo de R&S do *Generation Galp* é por isso composta por várias etapas eliminatórias cuidadosamente preparadas que têm como objetivo final conseguir obter um grupo coeso de jovens talentos que seja capaz de conduzir os valores e missão da Galp. Tendo em consideração a revisão de literatura, é possível observar que o processo de R&S do Programa de *Trainees – Generation Galp* segue o fio condutor indicado pelos autores: fazendo primeiramente a Análise e Descrição de Funções, onde é feito o levantamento do perfil do *trainee* para cada área de negócio. Cada área de negócio deverá definir as competências que o *trainee* deverá ter e as funções que vai desempenhar.

Posteriormente dá-se início ao processo de R&S em si, onde são definidos as formas e fontes de recrutamento. Considerando a importância do Capital Humano e da valorização que a Galp concede aos seus colaboradores, sendo estes RH valiosos, a mobilidade interna é bastante impulsionada. Neste sentido, o recrutamento poderá ser

Interno através da candidatura de estagiários que já estejam na empresa a desenvolver funções; Ou Externo, através da candidatura de candidatos externos à organização. Nesta fase são também definidos os canais que serão usados para a divulgação do programa.

Após concluída esta fase, são definidos os métodos de seleção a usar como os Testes Cognitivos, Dinâmicas de Grupos, Entrevistas de Seleção e os *Assesment-Center* que tal como é visto na revisão de literatura, são instrumentos que permitem à organização começar a delinear o grupo de candidatos que possui as características e competências pretendidas.

Por fim, após terminadas as várias fases do processo de R&S, obtém-se o grupo final de jovens que durante dois anos poderá participar num Programa de *Trainees* construído e pensado com o objetivo final de desenvolver as competências comportamentais e técnicas de cada um para assim os tornar não só ativos mais valiosos no mercado de trabalho como também ajudar a Galp a ser uma empresa ainda mais competitiva no seu mercado de atuação.

O *feedback* é um ponto fundamental de qualquer processo de R&S, não só para os candidatos - permitindo saber em que fase se encontram - como também para a organização que através do mesmo consegue assegurar a sua imagem junto dos candidatos e retê-los para processos futuros. O *Generation Galp* apresenta um processo de R&S extenso e nem sempre é fácil garantir *feedback* constante a todos os candidatos nas várias fases o que por vezes pode levar a perdas de candidatos. Apesar do *Generation Galp* ter um elevado número de candidaturas e de ser composto por várias fases eliminatórias, futuramente, penso que é importante procurar garantir que este *feedback* seja mais rápido e constante de forma a garantir uma experiência mais clara a todos os candidatos.

Em forma de conclusão, considerando a revisão de literatura relativamente à relevância da Gestão de Recursos Humanos e todos os processos que a compõem para a gestão do Capital Humano das organizações, nomeadamente o R&S, torna-se evidente que as atividades conduzidas pela Galp neste sentido correspondem na sua maioria ao defendido pelos autores supracitados.

O Programa de *Trainees* – *Generation Galp* é considerado pela organização como a grande fonte de atração e retenção de talento, uma vez que estes jovens são considerados o futuro da organização, tornando-se por isso crucial que todo o seu

processo seja conduzido da forma mais pormenorizada e clara possível tal como é revisto na revisão de literatura.

#### IV – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório representa a experiência por mim vivenciada ao longo de 6 meses, na área de Desenvolvimento de Pessoas da Galp, mais concretamente na equipa de R&S. O foco principal do meu estágio foi o apoio na condução do processo de R&S para o Programa de *Trainees – Generation Galp* 2018-2021, que é considerado o maior investimento a nível de Gestão de Recursos Humanos da empresa.

Tendo em consideração a revisão de literatura e as atividades por mim desenvolvidas neste sentido e acima sistematizadas, posso considerar que esta experiência me proporcionou uma aprendizagem bastante completa e enriquecedora de como se procede e conduz um processo de R&S do início ao fim. O facto do *Generation Galp* ser um Programa de *Trainees* bastante conhecido e atrativo junto dos jovens, e da Galp trabalhar nesse sentido a nível de *Employer Branding*, faz com que exista em elevado número de candidaturas. Este considerado número de candidaturas dos mais diversos cursos e faculdades, proporcionou-me o contacto com muitos candidatos e com faculdades, aumentando assim o meu leque de *networking*.

O processo de R&S do *Generation Galp* é composto por diversas etapas, tornando-o extenso e demorado para assim conseguir garantir que se obtém os melhores dos melhores. Tendo em consideração a Revisão de Literatura, um processo de R&S composto por várias etapas não só torna o processo mais claro e transparente para os seus participantes como também permite à organização atrair o talento que necessita. Sendo o *Generation Galp* um Programa de *Trainees* com um elevado número de candidaturas, torna-se crucial que as etapas do processo de R&S sejam bem planeadas e conduzidas de forma a conseguir atrair e reter o melhor talento, tal como é defendido na Revisão de Literatura e que Galp implementou com sucesso. Neste sentido, acredito que a minha participação nas atividades levadas a cabo em cada uma das etapas me conferiu melhores capacidades de organização, priorização e de avaliação.

O setor de atuação da Galp é bastante complexo e competitivo. Através da minha experiência de estágio ganhei uma noção mais aprofundada do setor que até ao momento era apenas baseada no que eu conhecia dos postos de gasolina ou da televisão. A Galp é muito mais do que isso, apresenta uma dimensão incalculável e a sua preocupação com o meio ambiente é algo se calhar desconhecido para muitos que estão de fora do universo Galp mas que a empresa procura cada vez mais investir.

Poder apoiar na condução de um processo de R&S desta dimensão foi uma tarefa difícil mas da qual estou muito orgulhosa, pois acredito que me conferiu competências fundamentais para o futuro e me ajudou a compreender melhor o setor da energia em si e a cultura e valores da Galp.

Em suma, considero que esta experiência e todas as atividades que desenvolvi ao longo do período de estágio contribuíram para mudar a minha visão da Gestão de Recursos Humanos e de todas as atividades que a compõem, uma vez que passou de uma dimensão mais teórica, todo o conhecimento que fui adquirindo ao longo do Mestrado, para uma dimensão mais prática, onde pude aplicar esses conhecimentos numa realidade organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- Adam, O. A., Ogolla, D., & Maore, S. (2017). Influence Of Human Resource Hiring Practices On Performance Of United Nations Agencies In Mogadishu, Somalia. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2, 677-701.
- Adeola, M. M., & Adebisi, S. O. (2016). Employee Motivation, Recruitment Practices And Banks Performance In Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 4, 70-94.
- Annen, H. (2017). Chapter 11 - The Impact of Selection and the Assessment Center Method on Leader Development. *Springer International Publishing AG*, 251-273.
- Anyim, F. C., O. Ekwoaba, J., & Dumebi Anthony, I. (2012). The Role Of Human Resource Planning In Recruitment And Selection Process. *British Journal Of Humanities and Social Sciences*, 6, 68-78.
- Bakar, M. J., & Jaffar, R. (2011). Business and Accounting Students' Perceptions on Industrial Internship Program. *Journal of Education and Vocational Research*, 1, 72-79.
- Bethell-Fox, C. E. (2003). Competency-Based Recruitment And Selection. *Journal Pengurusan Awan Jilid*, 10-22.
- Boscai, B. G. (2017). The Evolution Of E-Recruitment: The Introduction Of Online Recruiter. pp. 161-170.
- Cahoon, M. V., C. Bowler, M., & L. Bowler, J. (2012). A Reevaluation of Assessment Center Construct-Related Validity. *International Journal of Business and Management*, 7, 3-19.
- Campbell, B., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37, 376-395.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel - Edições Técnicas, Lda.

- Cheng, Z. (2014). Research on Recruitment Model Based on Person-Organization Fit. *International Journal Of Business Administration*, 5, 126-131.
- Derous, E., & De Fruyt, F. (2016). Developments in Recruitment and Selection Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24, 1-3.
- Devaro, J. (2016). Internal hiring or external recruitment? The efficacy of internal or external hiring hinges on other policies that a firm uses simultaneously. *IZA World of Labor*, 1-10.
- Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, III, 33-39.
- Djabatey, E. N. (2012). Recruitment And Selection Practices Of Organizations, A Case Study Of HFC Bank (GH) LTD. pp. 1-75.
- Ekwoaba, J. O., U. Ikeije, U., & Ufoma, N. (2015). The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3, 22-33.
- Eva, T. P. (2018). Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners. *European Business & Management*, 28-38.
- Florea, N. V., & Duică, A. (2016). Selection Interview-a Necessary Tool in Discovering the Best Candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7, 105-114.
- Frixou, G., & Charalambous, G. (2016). Human Resources Assessment As A Component Of Effective Management - Implications For The Health Sector. *International Journal Of Caring Sciences*, 9, 358-363.
- Grigorescu, A., & Chipur (Nicolau), A. (2016). The Importance Of Human Capital In The Strategic Development Of An Organization. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition, Special issue*, 77-83.
- Hallak, R. T., & Felício Carvalho, J. L. (2011). Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e trainees. *Revista de Ciências da Administração*, 13, 243-275.

- Hallak, R. T., & Felicio Carvalho, J. L. (s.d.). Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e trainees. *Revista de Ciências da Administração*.
- Holm, A. B. (2010). The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. *570*, pp. 91-111.
- Howland, A. C., R. R., R. Heise, S., Brown, S., & S. Wang-Jones, T. (2015). Developing A Virtual Assessment Center. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, *67*, 110-126.
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2010). A 20-year evolution of internships: implications for retail interns, employers and educators. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *20*, 175-186.
- Ijigu, A. W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practice on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *Emerging Markets Journal*, *5*, 1-16.
- Kamran, A., Dawood, J., & Bin Hilal, S. (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process. pp. 1357-1375.
- Mankikar, S. (2014). A Critical Study on Recruitment and Selection With Reference to HR Consulting Firms. *Paripex- Indian Journal Of Research*, *3*, 108-111.
- Mbugua, G. M., Wangithi Waiganjo, E., & Njeru, A. (2015). Relationship between Strategic Recruitment and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya. *International Journal Of Business Administration*, *6*, 87-97.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, *20*, 31-49.
- Muscalu, E. (2015). Sources Of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, *3*, 351-359.
- Nasreem, S., Hassan, M., & Ali Khan, T. (2016). Effectiveness Of E-Recruitment In Small And Medium Enterprises Of It Industry Of Lahore (Pakistan). *Pakistan Economic and Social Review*, *54*, 143-164.

- O'Connor, H., & Bodicoat, M. (2016). Exploitation or opportunity? Student perceptions of internships in enhancing employability skills. *British Journal Of Sociology Of Education*, 38, 435-449.
- P, N. M., & Nagi, M. S. (2017). A Conceptual Study on E-Recruitment System and Its Efficiency in Indian MNC Companies. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3, 633-638.
- P. Maertz Jr., C., A. Stoeberl, P., & Marks, J. (2014). Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers. *Career Development International*, 19, 123-142.
- Pató, B. S. (2013-2014). The 7 Most Important Criterions Of Job Descriptions. 7, pp. 68-73.
- Pulakos, E. D. (2005). Selection Assessment Methods - A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce . *Shrm Foundation's Effective Practice Guidelines*, 1-54.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., F. S . Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3 ed.). Edições Sílabo Lda.
- Reveiu, A., & Ramona Bologa, A. (2018). Students' Assessments about InfoStart Internship Program, in Economic Informatics and Cybernetics. *Informatica Economică*, 22, 59-67.
- Richardson, M. A. (2009). Recruitment Strategies . *Managing/Effecting The Recruitment Process*, pp. 1-24.
- Rose, P. S., T T Teo, S., & Connell, J. A. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 153-163.
- Ryan, A. M., & T. Tippins, N. (2004). Attracting And Selecting: What Psychological Research Tells Us. *Human Resource Management*, 43, 305-318.
- Scholze, G., Bom de Freitas, M., Katlin Zanoni, P., Petry de Andrade, R., & de Andrade Gomes da Silva, M. (2017). Os Programas de Trainee Como Processo De



Desenvolvimento De Pessoas Na Organização: Um Estudo De Caso. *Memorial TCC - Caderno da Graduação*, pp. 105-122.

Schroffel, A. (2012). The Use of In-Basket Exercises for the Recruitment of Advanced Social Service Workers. *Public Personnel Management*, 41, 151-160.

Self, T. T., Adler, H., & Sydnor, S. (2016). An exploratory study of hospitality internships: Student perceptions of orientation and training and their plans to seek permanent employment with the company. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15, 485-497.

Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21 st Century. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4, 887-901.

Taylor, S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review*, 16, 478-489.

Thielsch, M. T., Traumer, L., & Pytlik, L. (2012). E-Recruiting and Fairness: The Applicant's Point of View. *Information Technology and Management*, 13, 59-67.

Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach To Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social And Behavior Sciences*, 235, 463-472.

Vasconcelos, N. d., Barroso de Carvalho Ribeiro, D., Batigalhia, M. E., Santana Sá Araújo, M., & de Sousa Ribeiro, S. (2018). Programa de trainee: um fator de atração para novos talentos na EBBA em Teresina (PI). *Brazilian Journal of Development*, 4, 687-702.

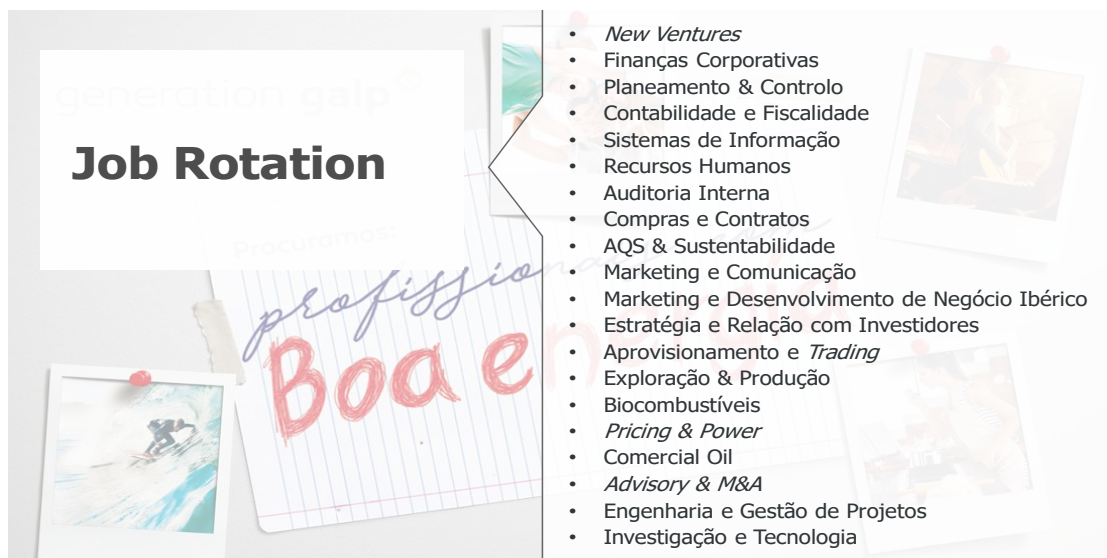
Zhao, H., & C. Liden, R. (2010). Internship: A Recruitment and Selection Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 221-229.

### **Referências Sitográficas:**

Galp: <http://www.galpennergia.com/PT/Paginas/Home.aspx>

## ANEXOS

### ANEXO 1 – *GENERATION GALP: JOB ROTATION*



Fonte: Documentação Interna Galp

### ANEXO 2 – PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO *GENERATION GALP*



Fonte: Documentação Interna Galp

### ANEXO 3 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO *GENERATION GALP* 2018-2020.



Fonte: Documentação Interna Galp

**GENERATION GALP 2018**



**JUNTA A TUA ENERGIA À NOSSA NO PROGRAMA DE *TRAINEES***  
**#GenerationGalp**

Procuramos profissionais com boa energia que sejam apaixonados pelos seus *hobbies*.

Se és finalista ou se já terminaste o teu mestrado, tens formação académica numa das áreas que procuramos e tens a ambição de trabalhar num ambiente dinâmico e desafiador, junta a tua energia à nossa e candidata-te aqui!

Formações académicas:

Engenharias

Financeiras

Económicas

Geociências

Ciências Sociais

O programa começa já no início de Junho. Estás pronto para o desafio?

Data limite de candidaturas: 28 fevereiro

*Na Galp fomentamos a igualdade de oportunidades e de tratamento das pessoas independentemente do género, da religião ou crença, de deficiências, da idade, da orientação sexual, da origem e da raça. Acreditamos que igualdade cria valor e que fortalece a cultura do Grupo.*

Fonte: Documentação Interna Galp

## ANEXO 5 – IMAGEM DO ANÚNCIO REDES SOCIAIS



Fonte: Documentação Interna Galp

## ANEXO 6 – CARTAZ DE DIVULGAÇÃO GENERATION GALP COLOCADO NAS COPAS



Fonte: Documentação Interna Galp



ANEXO 7 – DINÂMICA DE GRUPO: “KEEP TALKING AND NOBODY EXPLODES”

#GenerationGalpChallenge

MERCER | 超越极限

1.

Na estação “Keep talking and nobody explodes”, os candidatos serão desafiados a explorar o valor “Confiança”.

2.

Nesta dinâmica, um dos jogadores está preso numa sala virtual com uma bomba-relógio e os outros jogadores da equipa têm de desarmá-la.

3.

Os outros jogadores são os “Especialistas” que devem dar as instruções para desarmar a bomba decifrando as informações encontradas no manual de desarmamento da bomba.

4.

Os especialistas não podem ver a bomba, e por isso, todos terão de comunicar rapidamente e confiar nas indicações que são passadas entre os Especialistas e o “Desativador” da bomba.

KEEP TALKING AND NOBODY EXPLODES

Ver demo

Fonte: Documentação Interna Galp

ANEXO 8 – DINÂMICA DE GRUPO: “ENGENHEIROS DOS SABORES”

#GenerationGalpChallenge

MERCER | 超越极限

1.

Na estação “Engenheiros dos Sabores”, os candidatos serão desafiados a explorar o valor “Parceria”, nas “Estafetas dos Sabores”.

2.

Cada um dos 3 grupos, terá uma bancada com um conjunto de ingredientes, 3 receitas inspiração e as regras das estafetas.

3.

Cada um dos 3 grupos terá, exclusivamente, 1 ingrediente chave em qualquer receita (ex.: sal; azeite; ovos), para promover a partilha de ingredientes entre os grupos, fomentando o espírito de parceria.

4.

Cada grupo terá 20 minutos para preparar a receita e 5 minutos para passar informação ao grupo seguinte. No final, terão de apresentar o prato ao Júri, equipa da Galp, que vai premiar: (1) o melhor sabor; (2) o melhor empratamento; (3) a melhor inovação.

Exemplificativo:

	bancada A	bancada B	bancada C	Exemplificativo:
1ª etapa	grupo 01	grupo 02	grupo 03	definição da receita e estratégia
2ª etapa	grupo 04	grupo 05	grupo 06	realização da receita
3ª etapa	grupo 07	grupo 08	grupo 09	realização da receita
4ª etapa	grupo 10	grupo 11	grupo 12	empratamento e apresentação

Fonte: Documentação Interna Galp

## ANEXO 9 – DINÂMICA DE GRUPO: “FINANCEIROS DAS DESCOBERTAS”

### #GenerationGalpChallenge

MERCER | 



1.

Na estação “Financiamentos das descobertas”, os candidatos serão desafiados a explorar o valor “inovação”.

2.

Tal como acontece quando inovamos, partimos de olhos vendados para a solução e é a experimentação e a colaboração que permitem que nos superemos

3.

Nesta etapa, utilizaremos o MTa Team Kit, um “lego” para adultos, onde os grupos terão 10 minutos para “às cegas” construírem um oil & gas pipeline.

4.

Nesta etapa, serão obrigados a inovar, na forma como comunicam e colaboram, habitualmente, para conseguirem chegar ao final.



Fonte: Documentação Interna Galp

## Entrevista em Painel – RH | Ficha de Avaliação

## IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

Nome completo \_\_\_\_\_

Data de

nascimento \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

anos

FOTO

## PERCURSO ACADÉMICO

Grau	Curso	Universidade	Média
Secundário			
Licenciatura			
Mestrado			

## APRECIÇÃO DO CANDIDATO

Apreciação global do(a) candidato(a)	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

Percorso pessoal

Percorso académico

*Fit aos valores**Fit à cultura*Motivação para a  
EmpresaMotivação para o  
Programa

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Observações

Possíveis áreas de enquadramento



--

**Avança para  
entrevista final?**

Sim

☐

Não

☐

**Candidato(a)  
prioritário(a)?**

Sim

☐

Não

☐

Fonte: Documentação Interna Galp